



USAID | **SENEGAL**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

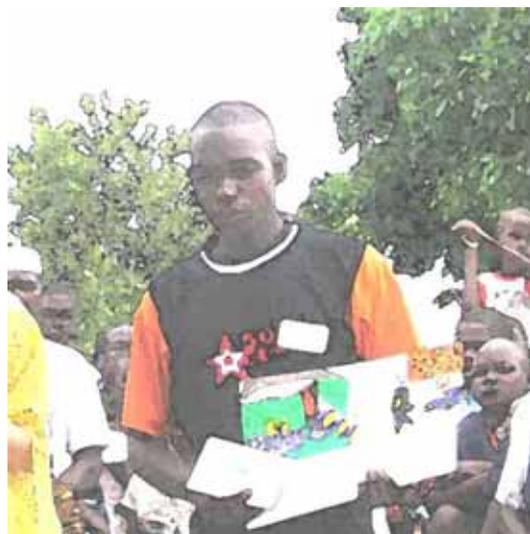


REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTRE DE L'EDUCATION
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE GENERAL

Centralité de l'élève

Module de formation des principaux de collège



**VERSION
DECEMBRE 2006**

*Réalisé par le Projet d'Appui à
l'Enseignement Moyen (USAID/PAEM),
financé par l'USAID et exécuté par
l'Academy for Educational Development
avec son partenaire la Fondation Paul
Gerin-Lajoie.*



Academy for Educational Development



L'éducation pour tous

PREFACE

Ce guide fait partie d'une série de documents ressources développés par le projet PAEM pour la formation des principaux de l'enseignement moyen. Ce guide pour les formateurs ainsi que celui du stagiaire ont été produits en réponse à la demande de manuels de formation afin d'améliorer la performance des principaux de l'enseignement moyen au Sénégal.

Le projet PAEM a d'abord travaillé en collaboration avec la Direction de l'Enseignement Moyen Secondaire Général au sein du Ministère de l'Education afin d'obtenir des informations de base sur les performances des principaux et des enseignants et pour pouvoir développer à partir de ces données



des normes de performance spécifiques à chacune de ces cibles. Plus de 500 partenaires et éducateurs à travers trois régions du Sénégal ont participé à l'élaboration de ces normes. Des discussions ont également permis à la DEMSG d'identifier les domaines de formation prioritaires que le principal doit nécessairement acquérir afin de devenir un pédagogue, leader au sein de l'école et de la communauté. Ce module fait suite à la production de ceux sur le leadership et la pratique professionnelle.

Les Normes de performance pour les principaux, en annexe, et ce module sur la centralité sur la réussite des élèves ont été élaborés à travers une série d'activités, de discussions et de révisions par des équipes d'éducateurs sénégalais travaillant de temps à autre avec des experts internationaux. Nous félicitons vivement les membres de ces équipes pour le professionnalisme et le dévouement dont ils ont fait preuve tout au long de ce travail.

L'équipe responsable du développement des normes de performances des principaux et de la supervision des modules de formation comprend :

- Elimane Sèye, Membre de l'équipe technique de formation des CE
- Idrissa Dieng, Coordonnateur National pour la Qualité, PAEM
- Alexandre Mbaye Diop, Coordonnateur de la DEMSG et de l'Equipe Technique de formation des CE
- Ismaila Mbaye, Chef de la division Vie Scolaire et Réglementation DEMSG
- Maïmouna Touré, Représentante du Collectif des CE
- El Hadj Ndiaye, Représentant du GOPE, DEMSG
- Bassirou MBODJ, Membre de l'Equipe Technique de la DEMSG
- Ousmane SOW, Membre de l'Equipe Technique de la DEMSG

L'équipe responsable des modules de formation a été sélectionnée de façon compétitive parmi plus de 30 candidats. Il s'agit de :

- Claude Simédou, principal et Président du Collectif des CE
- Adama Diouf, Inspecteur d'Académie
- Galadio Touré, Inspecteur de l'enseignement
- Elimane Sèye, Principal, Membre de l'Equipe Technique de la DEMSG

Les deux équipes ont été guidées et soutenues par :

- Lorraine Denakpo, Chef de Projet, PAEM
- Gabriel Aubin, consultant pour la Fondation Paul Gerin Lajoie
- Barbara Thornton, consultante pour Academy for Educational Development (AED)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	4
OBJECTIFS	6
RÉSULTATS ATTENDUS.....	6
PLANIFICATION DES ACTIVITES	7
CONSIGNES AUX FORMATEURS	9
Présentations des participants PRE TEST	10
Ateliers thématiques.....	14
Etude de cas.....	15
Exercice	17
Panel	18
post-test	19
Évaluation du séminaire par les stagiaires.....	21
ÉVALUATION D'IMPACT	22
ACCOMPAGNEMENT DOCUMENTAIRE.....	23
FICHES STAGIAIRES	25
Présentations des participants	25
Ateliers thématiques.....	28
étude de cas	29
Exercice.....	30
panel	31
ANNEXES
Annexe 1 : décharges horaires hebdomadaires des Principaux de CEM.....	34
Annexe 2 : DÉCRET 65.541 DU 21/7/65 modifié par le décret 74.820 du 20/7/74 portant maxima de service . hebdomadaire (extraits)	35
Annexe 3 : DÉCRET 79.209 DU 24 MARS 1979 MODIFIÉ PAR LE DÉCRET 95.176.....	36
Annexe 4 : Décret n° 72-863 du 13 Juillet 1972 relatif à l'enseignement moyen général.....	38
Annexe 5 : Étude de cas.....	39
Annexe 6 : Réflexion sur l'emploi du temps.....	43
ANNEXE 7 PANEL	47
ANNEXE 8 EXTRAIT DES TEXTES SUR LA REUSSITE DES ELEVES	48
ANNEXE 9 FICHE DE RENSEIGNEMENT ELEVE	49
ANNEXE 10 GUIDE POUR LA REDACTION DES RAPPORTS.....	51
ANNEXE 11 NORMES DE PERFORMANCE.....	52

INTRODUCTION

L'organisation et l'animation pédagogique de l'établissement doivent être centrées sur la réussite de l'élève. Elles sont de la responsabilité du chef d'établissement qui dispose pour cela d'un certain nombre de moyens et d'instruments pour mener à bien son travail. Le chef d'établissement doit donc se fixer des objectifs précis pour l'année et s'inscrire dans une démarche dynamique qui fait une place importante au respect des textes, à la rigueur, à la concertation (notamment avec l'équipe pédagogique), à la transparence et à l'esprit d'initiative.

Les normes de performance relatives au domaine de la centralité de l'élève désigneront ici les savoir-faire et les attitudes professionnelles que doit développer le chef d'établissement performant. C'est pourquoi il est attendu de lui, plus que par le passé, des capacités d'organisation et de planification pour éviter un pilotage à vue. C'est ici, dans ce module, qu'il faut trouver tout le sens de la norme « le chef d'établissement développe au sein de la communauté une conscience centrée sur la réussite scolaire » pour une meilleure pratique professionnelle.

Les indicateurs suivants seront abordés :

- LE CE confectionne les fiches de renseignement pour connaître les élèves et leurs réalités socioculturelles;
- Le CE confectionne un planning d'activités dans l'intérêt pédagogique des élèves ;
- Le CE publie les résultats scolaires et les performances des élèves pour susciter une saine émulation.

Ce module est d'une durée de vingt quatre heures réparties en trois séquences de huit heures. Il fait partie d'un ensemble de quatre modules élaborés à partir des normes de performance et destinés à la formation des chefs d'établissements de l'enseignement moyen.

Les autres modules sont :

- La pratique professionnelle;
- Le leadership;
- Les connaissances fondamentales et compétences de base.

La dimension pédagogique, en particulier la réussite scolaire des élèves, est au cœur des responsabilités et des tâches du chef d'établissement. Le module entretient donc des relations étroites avec les trois autres parce qu'il permet au chef d'établissement de renforcer ses capacités en management, d'évaluer les moyens humains et matériels mis à sa disposition pour une utilisation efficiente et de savoir également tenir compte de son environnement sociologique.

Section destinée aux formateurs

OBJECTIFS

1. Objectif général

Le chef d'établissement est capable d'évaluer les moyens et les ressources mis à sa disposition ainsi que le contexte dans lequel il évolue, pour une gestion de qualité centrée sur la réussite de chaque élève.

2. Objectifs spécifiques

- Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement;
- Connaître les élèves de l'établissement;
- Savoir confectionner une fiche de renseignement élève;
- Savoir exploiter la fiche de renseignement élève;
- Savoir confectionner un emploi du temps équilibré centré sur l'élève;
- Acquérir une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques;
- Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires.

3. Résultats Attendus

- Les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement sont connus;
- Le Chef d'établissement sait confectionner la fiche de renseignement élève;
- Le Chef d'établissement sait exploiter la fiche de renseignement élève;
- le Chef d'établissement sait confectionner l'emploi du temps de manière équilibrée en tenant compte des trois impératifs que sont : l'intérêt de l'élève, le contexte socioculturel et les contraintes de l'établissement ;
- Le Chef d'établissement a acquis une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques;
- Le Chef d'Etablissement sait mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats scolaires et les performances.

PLANIFICATION DES ACTIVITES

Objectifs	Résultats attendus	Activités	Modalités
Faire connaissance Partager les attentes et les craintes	Les participants se connaissent Les attentes et les craintes sont partagées	Technique du blason	Travail en paires Plénière
Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement	Les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement sont connus	Brainstorming Exercice	Atelier Plénière Atelier Galerie de posters (Walking gallery)
Savoir identifier les obstacles à la réussite des élèves Savoir identifier les conditions de réussite des élèves Savoir agir pour permettre à chaque élève de réussir	Les obstacles à la réussite sont identifiés Les conditions de réussite des élèves sont identifiées	Témoignage Discussion	Plénière Atelier
Savoir confectionner un emploi du temps équilibré	le Chef d'établissement sait confectionner l'emploi du temps de manière équilibrée en tenant compte des trois impératifs que sont : l'intérêt de l'élève, le contexte socioculturel et les contraintes de l'établissement	Étude de cas	Atelier Plénière Plénière
Acquérir une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques	Le Chef d'établissement a acquis une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques	Exercice	Plénière Plénière
Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires	Le Chef d'Etablissement sait mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats scolaires et les performances pour créer une saine émulation entre acteurs.	Panel Synthèse et stabilisation	Plénière

Supports

- Fiche exercice avec consignes
- Documents : horaires, texte sur les heures supplémentaires, décret sur le contrôle continu, le modèle de fiche de renseignement à multiplier
- Tableau Padex
- Papier Padex
- Markers
- Scotch
- papier A4 80gr

CHRONOGRAMME

	Heure	Séance
Jour 1	9h.-10h.30	Séance 1 Ouverture, Présentation des Objectifs, Présentation des Participants, Pré-test, Les Normes de Performance
	10h.30-11h.30	Séance 2 Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement
	11h.30-12h.	PAUSE-CAFÉ
	12h.-14h.	Séance 2 (suite) Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement
	14h.-15h.	PAUSE-REPAS
	15h-17h.	Séance 3 Savoir identifier les obstacles à la réussite des élèves Savoir identifier les conditions de réussite des élèves Savoir agir pour permettre à chaque élève de réussir
		Heure
JOUR 2	9h.-10h.30	Rapport de la Journée 1 et éléments de contrat d'objectifs
	10h.30-11h.30	Séance 4 Savoir confectionner un emploi du temps équilibré
	11h.30-12h.	PAUSE-CAFÉ
	12h.-14h.	Séance 4 (suite) Savoir confectionner un emploi du temps équilibré
	14h.-15h.	PAUSE-REPAS
	15h-17h.	Séance 5 Acquérir une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques
	Heure	Séance
	9h.-9h30.	Rapport de la Journée 2 et éléments de contrat d'objectifs
JOUR 3	9h30.-11h.	Séance 6 Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires
	11h.-11h30.	PAUSE-CAFE
	11h30.-12h30.	Séance 6 (suite) Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires (suite)
	12h30.-13h30	Séance 7 Post-test
	13h30.-14h30	PAUSE-REPAS
	15h-17h.	Séance 8 Le contrat d'objectifs Évaluation du séminaire par les stagiaires Clôture de la session

CONSIGNES AUX FORMATEURS

Recommandations générales

En démarrant la formation, choisir, parmi les stagiaires, pour chaque journée, un rapporteur général.

Dans les travaux d'atelier :

- choisir un animateur et un rapporteur;
- attribuer des rôles de facilitateurs à d'autres stagiaires : synthétiseur, pacificateur, rassembleur, stimulateur, etc.

Une autre façon de favoriser une plus grande participation en évitant la lourdeur de la plénière, consiste à attribuer un numéro à chaque membre de l'atelier. Une fois le travail terminé, les échanges sont organisés entre numéros identiques. De cette façon, l'ensemble du travail est partagé, chaque stagiaire a plus de chances de s'exprimer et les résultats sont atteints.

Les apports d'informations doivent être précis et concis. Privilégier les échanges d'expériences entre stagiaires. La démarche sera inductive allant du connu à l'inconnu, du particulier au général, du simple au complexe.

A la fin de chaque activité, le formateur veille à recueillir des éléments du contrat d'objectifs pour le suivi des formations.

A l'issue de la session, les formateurs devront :

- Élaborer un contrat d'objectifs avec les stagiaires;
- Rédiger un rapport de la session selon le modèle joint en annexe.

Séance 1 : Présentations des participants Technique du blason

Objectifs: Faire connaissance, Partager les attentes, Partager les craintes

Durée de la séquence: 1H

Prénom: NOM: Etat civil :	Nbre d'années d'enseignement: Nbre d'années C.E. Etablissement :
Mon Environnement Rural /Urbain Construit / Abri provisoire	
Mes attentes: 1/ 2/	Mes craintes: 1/ 2/
Ma devise:	

Chaque C.E remplit son blason:

Mes attentes

- Chaque CE exprime ses attentes par rapport aux objectifs du séminaire de formation

Mes craintes

- Chaque C.E exprime les contraintes ou les obstacles liés à l'environnement de son établissement par rapport aux objectifs du séminaire de formation

Environnement :

- Chaque participant raye la mention inutile.

Devise

- Une phrase, un slogan qui synthétise, qui exprime le projet personnel du chef d'établissement

Echange de blason avec le pair

Présentation de blason du pair

Chaque C.E. arbore son blason

Autre façon de faire

- Les participants se promènent dans la salle de formation en lisant les blasons des autres.
- Chaque participant dit le nom de son partenaire et une seule chose sur lui ou elle.

Séance 1 (suite)**PRE-TEST**

A faire remplir par les stagiaires après la séance de présentation des participants

Prénoms et NOM.....

Etablissement

Thèmes	Propositions	Cochez la bonne réponse(X)
La priorité dans la confection des emplois du temps c'est	Le respect des vœux exprimés par les professeurs	
	Le respect des cadences supportables par les élèves	
	Le respect des conditions climatiques	
	Le respect des réalités socio culturelles	
	Le respect des charges horaires	
A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?	A la rentrée	
	Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits	
	Pendant les vacances scolaires	
	Au début de chaque semestre	
	Pendant l'année scolaire en cours	
Vous réaménagez la journée de classe après	concertation avec l'A.P.E.	
	concertation avec l'équipe pédagogique	
	autorisation de l'IA	
	avis du Conseil de gestion	
	sondage auprès des élèves	
Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves	Le conseil de gestion	
	La commission sociale	
	Le conseil de classe	
	L'A.P.E.	
	L'amicale du personnel	
Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par	Le chef d'établissement	
	Les cellules pédagogiques	
	Les inspecteurs de discipline	
	L'IA sur proposition du chef d'établissement	
	L'IA sur proposition des inspecteurs de discipline	
Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves	Le Chef d'établissement	
	Le conseil de gestion	
	Le conseil d'enseignement	
	Le conseil de classe	
	L'IA	

A retenir : exploiter les résultats en relation avec le post test à administrer à la fin du stage
Le pré-test sert à mesurer les écarts entre les pré requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

Séance 2 : Brainstorming et exercices

Objectif : Connaître les réalités socioculturelles et l'environnement des élèves de l'établissement

Durée : 4 heures

1. Répartir les stagiaires en groupes de 6. (Varier les techniques de répartition)
2. Faire un brainstorming (remue-méninges) sur l'élève à partir des questions suivantes:
 - o qui est-il ? elle ?
 - o d'où vient-il ? elle ?
 - o quel est son environnement (hygiène, électricité, eau, téléphone, sanitaires...)
 - o état de santé
3. Après le brainstorming, répartir les stagiaires en ateliers de 12 membres au maximum pour remplir la fiche consigne n° 3.
4. Organiser une plénière pour :
 - o partager sur la fiche consigne n°3
 - o présenter la fiche modèle de renseignements élève (voir page 49)
5. A la suite de cette présentation, reprendre les ateliers autour des deux questions suivantes :
 - o Quoi modifier ?
 - o Quoi ajouter ?
6. Faire réaliser un poster par chaque groupe. Une galerie de posters (walking gallery) est ensuite organisée : dans chaque groupe un membre est désigné pour présenter le poster aux stagiaires qui défilent.
7. Après le Walking gallery, organiser une plénière axée sur les questions suivantes :
 - o quelle est l'utilité de la fiche de renseignements ?
 - o comment exploiter la fiche de renseignements ? Préciser les différents services à impliquer.

ELÉMENTS DE RÉPONSES DU FORMATEUR

UTILITE DE LA FICHE DE RENSEIGNEMENTS

- elle permet d'identifier les élèves :
- caractéristiques générales ; origine sociale, culturelle, cursus scolaire, genre
- élèves en difficulté :
- cas sociaux
- cas de maladies
- handicapés
- autres ...
- elle permet d'assurer un meilleur suivi des élèves
- elle permet d'identifier parmi les parents d'élèves, les personnes ressources éventuelles (carnet d'adresses utiles du CE)
- permet une meilleure organisation de l'espace scolaire
- autres...

COMMENT EXPLOITER LA FICHE DE RENSEIGNEMENTS

La fiche permet de :

- renseigner le dossier individuel de l'élève. Lorsque celui-ci n'existe pas, l'ouvrir
- élaborer un tableau recensant et répartissant par service/agent selon les tâches dévolues, les éléments d'information
- organiser le suivi des dossiers avec les services concernés dans l'établissement, l'IDEN, l'IA, l'IME, le Conseil régional, le Conseil Rural, la Commune, autres.

Séance 3 : Ateliers Thématiques

Objectifs:

- **Savoir identifier les obstacles à la réussite des élèves**
- **Savoir identifier les conditions de réussite des élèves**
- **Savoir agir pour permettre à chaque élève de réussir**

Durée de la séquence: 02 heures

Thèmes

Obstacles à la réussite

- environnement socioculturel;
- environnement de l'établissement;
- organisation interne de l'établissement.

Conditions de la réussite

- environnement socioculturel;
- environnement de l'établissement;
- organisation interne de l'établissement.

Atelier A : Obstacles à la réussite

1. Donner un temps de réflexion à chaque stagiaire (5mn)
2. Recueillir 2 témoignages de stagiaire sur les obstacles à la réussite des élèves dans leur établissement (10mn)
3. Organiser les discussions en sous groupes de 10 à 12 membres sur le sujet (45mn) :

Quels sont les obstacles à la réussite des élèves ?

- Sous groupes a) : les obstacles structurels
- Sous groupes b) : l'environnement socioculturel

Identifier les obstacles spécifiques à la réussite scolaire des filles.

Atelier B : Conditions de réussite

1. Donner un temps de réflexion à chaque stagiaire (5mn)
2. Recueillir 2 témoignages de stagiaire sur les conditions favorables à la réussite des élèves dans leur établissement (10mn)
3. Organiser les discussions en sous groupes de 10 à 12 membres sur le sujet (45mn) :

Quelles sont les conditions favorables à la réussite des élèves ?

- Sous groupes a) - les conditions structurelles de la réussite
- Sous groupes b) l'environnement socioculturel de la réussite

Lister les conditions spécifiques à la réussite scolaire des filles.

NB : La question relative aux conditions spécifiques à la réussite des filles sera traitée par tous les sous groupes.

Séance 4 : Étude de cas

Objectif : savoir confectionner un emploi du temps équilibré

Durée de la séquence: 02 heures

1. Brainstorming de 15mn sur le recensement de :

- données pédagogiques nécessaires à la réussite des élèves
- contraintes structurelles à la réussite des élèves
- contraintes sociologiques à la réussite des élèves

Les stagiaires sont répartis en groupes de 6 membres. Chaque groupe réfléchit sur un des trois thèmes. La restitution suivra.

2. Atelier : Concevoir un emploi du temps centré sur l'élève.

Répartir les stagiaires en ateliers de douze membres au maximum qui travailleront sur le même exercice. Après la restitution en plénière, procéder à une stabilisation de l'ensemble des idées et des stratégies pour la confection d'un emploi du temps équilibré.

Répartition des disciplines scientifiques :

Disciplines	Mathématique 42 h	Sc. Physiques 12 H	Sc. Vie & Terre 28 h	Horaire dû	Horaire effectué
Professeurs					
PC/ MSVT	2 classes 1 classe de 6 ^{ème} 1 classe de 5 ^{ème}	-	2 classes 1 classe de 3 ^{ème} 1 classe de 4 ^{ème}	22 h	20 h
PCEM/ MSP	1 classe 1 classe de 3 ^{ème}	3 classes 2 classes de 4 ^{ème} 1 classe de 3 ^{ème}	-	22 h	18 h
Vacataire/SVT	-	-	5 classes 1 classe de 4 ^{ème} 2 classes de 5 ^{ème} 2 classes de 6 ^{ème}	20 h	20 h
Vacataire/Math	4 classes 2 classes de 4 ^{ème} 1 classe de 6 ^{ème} 1 classe de 5 ^{ème}	-	-	20 h*	24 h

A RETENIR :

- La réduction horaire n'est pas nécessaire dès lors qu'il y a assez de salles de classes et de professeurs. Le réaménagement du rythme de travail en fonction des heures de repas est nécessaire.
- Le vacataire étant payé à l'heure, les quatre heures de surplus seront payées comme heures effectuées.
- Le PCEM de MSP, responsable de cellule pédagogique, n'aura pas droit au bonus de deux (2) heures supplémentaires annuelles, car il n'a pas atteint son maximum horaire hebdomadaire de 22 h

Répartition des disciplines littéraires

Disciplines Professeurs	Français 42 h	Histoire & Géogr. 28 H	Education civique 07 h	Anglais 29 h	Horaire dû	Horaire effectué
Principal PEM/Anglais	-	-	-	2 classes 1 classe de 5 ^{ème} 1 classe de 3 ^{ème}	08 h	08 h
PEM/ LM	3 classes 1 classe de 3 ^{ème} 2 classes de 6 ^{ème}	-	-	-	18 h	18 h
PEM /LM	3 classes 2 classes de 4 ^{ème} 1 classe de 5 ^{ème}	-	-	-	18 h	18 h
PEM/ HG		4 classes 2 classes de 4 ^{ème} 1 classe de 6 ^{ème} 1 classe de 3 ^{ème}	3 classes 1 classe de 6 ^{ème} 1 classe de 3 ^{ème} 1 classe de 4 ^{ème}	-	18 h	19 h
PCEM / LHG	1 classe 1 classe de 5 ^{ème}	3 classes 1 classe de 6 ^{ème} 2 classes de 5 ^{ème}	4 classes 2 classes de 5 ^{ème} 1 classe de 6 ^{ème} 1 classe de 4 ^{ème}	-	22 h	22 h
PCEM / LA	-	-	-	5 classes 2 classes de 4 ^{ème} 2 classes de 6 ^{ème} 1 classe de 5 ^{ème}	22 h	21 h

A RETENIR

- Le Principal a 10 heures de décharge horaire hebdomadaire, étant à la tête d'un CEM de 7 classes ; il doit donc 8 heures d'enseignement ;
- Les trois (3) PEM en service dans le CEM ont droit à une décharge hebdomadaire d'1 h pour classe nombreuse (effectif supérieur à 45 élèves/classe) ;
- Le PEM de HG effectuant 19 h a donc droit à 2 heures supplémentaires par semaine ;
- Le PEM de LM responsable de la Cellule pédagogique a droit à un bonus annuel de 2 h supplémentaires.

Séance 5 : Exercice

Objectif : Acquérir une vision dynamique dans le déroulement et le contrôle des activités pédagogiques

Durée de la séquence: 02 heures

- *L'exercice proposé aux stagiaires servira à tester leurs capacités à :*
 - recenser les structures, les outils et les instruments de gestion pédagogique.
 - élaborer un calendrier des activités pédagogiques
 - élaborer un planning d'évaluation des enseignements apprentissages

- *Les structures de gestion pédagogique de l'établissement sont :*
 - les cellules pédagogiques ;
 - les conseils d'enseignement ;
 - les professeurs principaux.

- *Les outils et les instruments d'évaluation pédagogique sont*
 - les cahiers de textes de classes;
 - les programmes officiels;
 - les cahiers d'élèves;
 - les procès verbaux de réunions des conseils d'enseignement et des cellules pédagogiques;
 - les procès verbaux d'inspection des inspecteurs de discipline.

A titre d'exemple voici un calendrier indicatif des activités du 1^{er} semestre.

Activités	Périodes	Observations
Mise à disposition des listes de classe	Rentrée	Les listes de classes et les emplois du temps sont élaborés avant la rentrée par le CE.
Mise à disposition des emplois du temps	Rentrée	
Mise en place des outils de gestion	Rentrée	Cahiers de texte, programmes ...
Planning du visa des cahiers de textes de classes	Fin octobre	Une fois par mois
Désignation des professeurs principaux	novembre	Tenir compte de l'expérience
Réunion des conseils d'enseignement	novembre	
Réunion des cellules pédagogiques	novembre	
Planning du contrôle continu des connaissances	Novembre	
Pré conseils du 1 ^{er} trimestre	déc. - jan.	
Composition du 1 ^{er} semestre	février	
Conseils de classes	fév. - mars	
Rencontres parents / professeurs	Mars	

Séance 6 : Panel

Objectif : Savoir mettre en place un bon dispositif interne et externe de communication sur les résultats et les performances scolaires

Durée de la séquence: 03 heures

- Recueillir les expériences vécues par les séminaristes (en tant que professeurs et chefs d'établissement) en matière de communication interne et externe permettant l'appréciation, la vulgarisation des résultats et des performances scolaires.
- Recenser les différentes possibilités de récompenses et de sanctions négatives permettant une saine émulation au sein de l'établissement.
- Faire rédiger le compte rendu du panel par un des stagiaires.

Pour une gestion rationnelle du panel:

- Désigner un modérateur
- Faire intervenir 4 panélistes pour recueillir leurs expériences (comme professeur et comme chef d'établissement) de communication interne et externe sur les résultats scolaires ;
- Choisir 2 chefs d'établissement relativement expérimentés et 2 chefs d'établissement en début de carrière ;

Le modérateur structure le débat autour de ces interventions après en avoir fait la synthèse pour poser les axes principaux de discussion.

La synthèse finale se fera par écrit en dix minutes par les participants.

SEANCE 7 : POST-TEST

A faire remplir par chaque stagiaire à la fin de la formation

Prénoms et NOM.....

Etablissement

Thèmes	Propositions	Cochez la bonne réponse(X)
La priorité dans la confection des emplois du temps c'est	Le respect des vœux exprimés par les professeurs	
	Le respect des cadences supportables par les élèves	
	Le respect des conditions climatiques	
	Le respect des réalités socio culturelles	
	Le respect des charges horaires	
A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?	A la rentrée	
	Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits	
	Pendant les vacances scolaires	
	Au début de chaque semestre	
	Pendant l'année scolaire en cours	
Vous réaménagez la journée de classe après	concertation avec l'A.P.E.	
	concertation avec l'équipe pédagogique	
	autorisation de l'IA	
	avis du Conseil de gestion	
	sondage auprès des élèves	
Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves	le conseil de gestion	
	La commission sociale	
	Le conseil de classe	
	L'A.P.E.	
	L'amicale du personnel	
Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par	Le chef d'établissement	
	Les cellules pédagogiques	
	Les inspecteurs de discipline	
	L'IA sur proposition du chef d'établissement	
	L'IA sur proposition des inspecteurs de discipline	
Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves	Le Chef d'établissement	
	Le conseil de gestion	
	Le conseil d'enseignement	
	Le conseil de classe	
	L'IA	

A Retenir : Le post-test est exploité en relation avec le pré-test administré au début de l'atelier. Les stagiaires sont répartis en paires et échangent leurs productions. Pour la mise en commun, le formateur fera ressortir les tendances générales.

Eléments de réponses

Thèmes	Propositions	Cochez la bonne réponse(X)
La priorité dans la confection des emplois du temps c'est	Le respect des vœux exprimés par les professeurs	
	Le respect des cadences supportables par les élèves	X
	Le respect des conditions climatiques	
	Le respect des réalités socio culturelles	
	Le respect des charges horaires	
A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?	A la rentrée	
	Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits	
	Pendant les vacances scolaires	X
	Au début de chaque semestre	
	Pendant l'année scolaire en cours	
Vous réaménagez la journée de classe après	concertation avec l'A.P.E.	
	concertation avec l'équipe pédagogique	
	autorisation de l'IA	X
	avis du Conseil de gestion	
	sondage auprès des élèves	
Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves	le conseil de gestion	
	La commission sociale	
	Le conseil de classe	X
	L'A.P.E.	
	L'amicale du personnel	
Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par	Le chef d'établissement	
	Les cellules pédagogiques	
	Les inspecteurs de discipline	
	L'I.A sur proposition du chef d'établissement	X
	L'I.A sur proposition des inspecteurs de discipline	
Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves	Le Chef d'établissement	
	Le conseil de gestion	
	Le conseil d'enseignement	
	Le conseil de classe	X
	L'IA	

Séance 8 : Évaluation du séminaire par les stagiaires

		Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Très peu satisfaisant
CONDITIONS DE TRAVAIL	Infrastructures d'accueil				
	Durée des travaux				
	Méthode de travail				
	Rythme de travail				
	Horaires				
LE MODULE DE FORMATION	Pertinence des thèmes de cette session par rapport à votre travail et à votre vécu ?				
	Approche et mode de formation participatifs ? Démocratiques ? Basés sur l'expérience et la créativité ?				
	La série d'activités des séminaristes, ont-elles fait appel à des échanges et à des actions : travail de groupes de différentes tailles ? Apprentissages mutuels... ?				
LE FORMATEUR DU SEMINAIRE	Le rôle du formateur a-t-il été celui de facilitateur ?				
APPUI DOCUMENTAIRE	L'appui documentaire a-t-il été pertinent ? efficient ?				

Autres remarques et suggestions :

- Faites une seule remarque
- Faites une seule suggestion

ÉVALUATION D'IMPACT

Organisation de missions mixtes de suivi évaluation régulières, planifiées et exécutées en relation avec les équipes académiques de formation;

- élaboration et administration d'un outil de recueil de données sur les tâches qui ont fait l'objet de formation. L'outil de recueil de données sera bâti à partir du contrat d'objectifs et contiendra entre autres, les éléments suivants :
- les fiches de renseignement-élève
- les plannings d'activités
- la publication des résultats scolaires et des performances des élèves.

NOTE : Il s'agit de vérifier si les outils qui ont fait l'objet de formation sont disponibles chez le Chef d'Etablissement.

ACCOMPAGNEMENT DOCUMENTAIRE

1. Bibliographie

- Guide du chef d'établissement, novembre 2000
- Guide du chef d'établissement, novembre 2004 + CDROM
- Guide de la vie scolaire, mai 2001
- Anxieu, D. & Martin, JY (1968,1971). **La dynamique des groupes restreints**. Paris/ PUF. 255-271.
- Arbousse-Bastide, P. (1936) **La méthode des cas et la formation au commandement**. Dunod.
- Benne, K.D. (1959) **La méthode des cas dans la formation des directeurs administratifs**. Paris. In Revue "Hommes et Techniques", n° spécial 169.
- Chevrolet, D. (1979). **Méthodes directives et formation des adultes**. Paris: ESF. 247.
- Davies, IK. (1976). **L'art d'instruire**. Guresnes: Hommes et Techniques.
- Mucchiele, R. (1976). **La méthode des cas**. Paris. ESF.
- Banner, J.M., Cannnon, H.C. (2002). **L'art d'enseigner**. Nouveaux horizons.

2. Textes de référence (Voir CD accompagnant le Guide du CE)

- Décret n° 2004-912 du 13/07/2004 portant organisation du BFEM ;
- Circulaire n° 06304/MEN/SG/DEMSG/DRPD du 17 juillet 1980 fixant les horaires dans l'enseignement moyen général ;
- Circulaire n° 2622 du 15/5/90 relative aux décisions des conseils de classe de fin d'année ;
- Circulaire n° 4024 /MEN du 11/6/92 fixant les conditions d'orientation en classe de seconde ;
- Arrêté n° 7078/MEN/DC du 29/09/99 portant organisation et fonctionnement des cellules pédagogiques dans l'enseignement moyen et secondaire ;
- Circulaire n° 6996 du 8/12/89 portant pré-conseils du 1^{er} trimestre ;

Section destinée aux stagiaires

FICHE STAGIAIRE N° 1

Présentations des participants

Technique du blason

Objectifs:

Faire connaissance

Partager les attentes

Partager les craintes

Durée de la séquence:

1H

Prénom: NOM: Etat civil :	Nbre d'années d'enseignement: Nbre d'années C.E. Etablissement :
Mon Environnement Rural /Urbain Construit / Abri provisoire	
Mes attentes: 1/ 2/	Mes craintes: 1/ 2/
Ma devise:	

FICHE STAGIAIRE n° 2



PRE-TEST

Prénoms et NOM.....

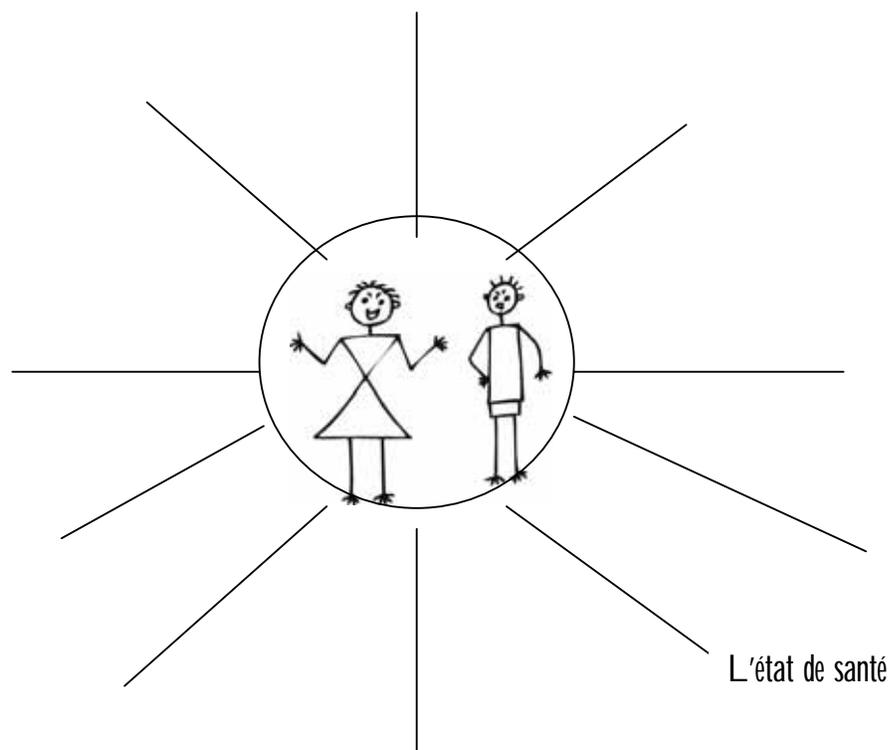
Etablissement

Thèmes	Propositions	Cochez la bonne réponse(X)
La priorité dans la confection des emplois du temps c'est	Le respect des vœux exprimés par les professeurs	
	Le respect des cadences supportables par les élèves	
	Le respect des conditions climatiques	
	Le respect des réalités socio culturelles	
	Le respect des charges horaires	
A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?	A la rentrée	
	Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits	
	Pendant les vacances scolaires	
	Au début de chaque semestre	
	Pendant l'année scolaire en cours	
Vous réaménagez la journée de classe après	concertation avec l'A.P.E.	
	concertation avec l'équipe pédagogique	
	l'autorisation de l'IA	
	avis du Conseil de gestion	
	sondage auprès des élèves	
Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves	le conseil de gestion	
	La commission sociale	
	Le conseil de classe	
	L'A.P.E.	
	L'amicale du personnel	
Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par	Le chef d'établissement	
	Les cellules pédagogiques	
	Les inspecteurs de discipline	
	L'IA sur proposition du chef d'établissement	
	L'IA sur proposition des inspecteurs de discipline	
Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves	Le Chef d'établissement	
	Le conseil de gestion	
	Le conseil d'enseignement	
	Le conseil de classe	
	L'IA	

A retenir : Le pré-test aide à mesurer les écarts entre les pré-requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

FICHE STAGIAIRE N° 3 : connaissance de l'élève

Vous venez d'être nommé (e) chef d'établissement dans un collège. Qu'est-ce que vous aimeriez savoir sur les élèves?



FICHE STAGIAIRE N° 4 : Ateliers thématiques

Atelier A : Obstacles à la réussite

1. Donner un temps de réflexion à chaque stagiaire (5mn)
2. Recueillir 2 témoignages de stagiaire sur les obstacles à la réussite des élèves dans leur établissement (10mn)
3. Organiser les discussions en sous groupes de 10 à 12 membres sur le sujet (45mn) :
Quels sont les obstacles à la réussite des élèves ?
 - Sous groupes a) : les obstacles structurels
 - Sous groupes b) : l'environnement socioculturelIdentifier les obstacles spécifiques à la réussite scolaire des filles.

Atelier B : Conditions de réussite

1. Donner un temps de réflexion à chaque stagiaire (5mn)
2. Recueillir 2 témoignages de stagiaire sur les conditions favorables à la réussite des élèves dans leur établissement (10mn)
3. Organiser les discussions en sous groupes de 10 à 12 membres sur le sujet (45mn) :
Quelles sont les conditions favorables à la réussite des élèves ?
 - Sous groupes a) - les conditions structurelles de la réussite
 - Sous groupes b) l'environnement socioculturel de la réussiteLister les conditions spécifiques à la réussite scolaire des filles.

NB : La question relative aux conditions spécifiques à la réussite des filles sera traitée par tous les sous groupes.

FICHE STAGIAIRE N° 5 : étude de cas.

Un Collège de proximité, situé en zone rurale comporte 6 salles de classes ordinaires et une salle spécialisée. Le Principal de ce CEM qui compte sept (7) classes pédagogiques est un PEM d'Anglais. La communauté qui abrite le CEM est très traditionnelle : le petit déjeuner est servi pour tous à partir de 11 h et le déjeuner qui intervient après la prière, est pris à 16 h. Le CEM compte 102 filles et 238 garçons. Les structures du CEM sont les suivantes :

- 2 classes de 6ème : 6A, 6B ayant chacune 50 élèves ;
- 2 classes de 5ème : 5A, 5B ayant chacune 50 élèves ;
- 2 classes de 4ème : 4A, 4B ayant chacune 50 élèves ;
- 1 classe de 3ème de 40 élèves.

Le personnel enseignant disponible est ainsi composé :

- 2 PEM en LM dont 1 responsable de cellule pédagogique
- 1 PCEM en LHG
- 1 PEM en HG
- 1 PCEM en LA
- 1 Professeur Contractuel en MSVT
- 1 vacataire en SVT
- 1 PCEM en MSP, responsable de cellule pédagogique
- 1 Vacataire en Math

1.1 *Procédez à une répartition des classes entre les différents professeurs.*

1.2 *Précisez les horaires de chaque professeur en indiquant les services dus et les services faits.*

1.3 *Analysez tout ce qui découle de cette situation en matière de :*

- Réduction horaire
- Aménagement de la journée de classe
- Approche genre
- Amélioration des performances scolaires

FICHE STAGIAIRE N° 6 : Exercice.

1. Décrivez le fonctionnement des cellules pédagogiques et leur rôle dans l'amélioration de la réussite des élèves.
2. Quelles difficultés le Chef d'établissement peut-il rencontrer dans le fonctionnement des cellules ?
3. Quelles propositions d'amélioration faites vous pour un bon fonctionnement des cellules ?
4. Citez d'autres organes, outils de gestion pédagogiques sur lesquels vous pouvez appuyer pour améliorer la réussite des élèves.
5. Précisez aussi leur rôle, leur fonctionnement, les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration.
6. Etablissez un calendrier indicatif des activités pédagogiques du 1^{er} semestre.

FICHE STAGIAIRE N° 7 : panel

1. Chacun des quatre panélistes décrit son expérience de professeur ou de chef d'établissement en matière de communication interne et externe sur les résultats scolaires et explique en quoi cela a contribué à l'amélioration des performances scolaires.
2. A la suite des exposés, la parole est donnée aux participants pour recueillir leur opinion sur l'impact de la communication sur les performances scolaires.
3. Chaque participant rédige ensuite une brève synthèse des conclusions du débat.

FICHE STAGIAIRE N° 8 : POST-TEST

Prénoms et NOM.....

Etablissement

Thèmes	Propositions	Cochez la bonne réponse(X)
La priorité dans la confection des emplois du temps c'est	Le respect des vœux exprimés par les professeurs	
	Le respect des cadences supportables par les élèves	
	Le respect des conditions climatiques	
	Le respect des réalités socio culturelles	
	Le respect des charges horaires	
A quel moment de l'année le CE confectionne-t-il les emplois du temps ?	A la rentrée	
	Les emplois du temps de l'année précédente sont reconduits	
	Pendant les vacances scolaires	
	Au début de chaque semestre	
	Pendant l'année scolaire en cours	
Vous réaménagez la journée de classe après	concertation avec l'A. P .E .	
	concertation avec l'équipe pédagogique	
	l'autorisation de l'IA	
	avis du Conseil de gestion	
	sondage auprès des élèves	
Les organes suivants interviennent dans l'évaluation des élèves	le conseil de gestion	
	La commission sociale	
	Le conseil de classe	
	L'A.P.E.	
	L'amicale du personnel	
Les responsables de cellules pédagogiques sont nommés par	Le chef d'établissement	
	Les cellules pédagogiques	
	Les inspecteurs de discipline	
	L'IA sur proposition du chef d'établissement	
	L'IA sur proposition des inspecteurs de discipline	
Qui décerne les tableaux d'honneur, encouragements et félicitations aux élèves	Le Chef d'établissement	
	Le conseil de gestion	
	Le conseil d'enseignement	
	Le conseil de classe	
	L'IA	

A retenir :

Le post-test sert à mesurer les écarts entre les pré-requis du stagiaire et ses acquis à la fin du stage.

ANNEXES

Annexe 1 : décharges horaires hebdomadaires des Principaux de CEM

Nombre de classes Pédagogiques	Décharges horaires hebdomadaires	Horaires d'enseignement dus par le Principal	
		PEM	PCEM
2 et 3 classes	2 h	16 h	20 h
4 classes	4 h	14 h	18 h
5 classes	6 h	12 h	16 h
6 classes	8 h	10 h	14 h
7 classes	10 h	08 h	12 h
8 classes	12 h	06 h	10 h
9 classes	14 h	04 h	08 h
10 classes et plus	16 h	02 h	06 h

Annexe 2 : DÉCRET 65.541 DU 21/7/65 modifié par le décret 74.820 du 20/7/74 portant maxima de service hebdomadaire (extraits)

Article 1 .Maxima de service des professeurs des enseignements littéraires et scientifiques	
Professeurs agrégés	15 h
Professeurs admissibles à l'agrégation	18 h
Professeurs certifiés	18 h
Adjoints d'enseignement	18 h
Chargés d'enseignement	22 h
Professeurs des collèges d'enseignement général et instituteurs détachés en service dans les classes du second cycle	18 h
Professeurs des collèges d'enseignement général - Professeurs d'enseignement général et instituteurs détachés, en service dans les classes du premier cycle, dans les centres d'enseignement technique et établissements assimilés	22 h
Personnel de surveillance	
surveillants d'internat	40 h
surveillants d'externat	36 h

Article 2 : dans l'intérêt du service, tout professeur peut être tenu, sauf empêchement motivé par des raisons de santé, de faire en sus de son maximum de service, deux heures supplémentaires, donnant droit à rétribution spéciale au taux réglementaire.

Ce service supplémentaire peut être effectué au profit des cours professionnels, des cours de promotion du travail des cours de perfectionnement du personnel enseignant et des études surveillées.

Article 3 : les personnels enseignants qui ne peuvent assurer leurs maxima de service dans l'établissement auquel ils ont été affectés peuvent être appelés à le compléter dans un autre établissement public de la ville.

S'ils sont appelés pour assurer leur service complet, à enseigner dans trois (3) établissements différents, leur maximum de service est diminué d'une heure.

DISPOSITIONS PARTICULIERES

Article 9 : les maxima de service prévus à l'article 1 sont majorés d'une heure lorsque l'enseignement est donné dans une classe dont l'effectif est inférieur à 25 élèves (20 auparavant) ces maxima de service sont abaissés d'une heure lorsque l'enseignement est donné dans une classe dont l'effectif est supérieur à 45 élèves.

Lorsque l'enseignement est donné dans plusieurs classes, divisions, ou sections, la majoration de service est appliquée au personnel qui donne plus de huit heures d'enseignement dans les classes, divisions ou sections de moins de 25 élèves.

Les réductions de maxima de service ci-dessus ne s'appliquent pas

- aux chargés d'enseignement
- aux professeurs d'enseignement général
- aux professeurs de collèges d'enseignement général
- aux professeurs d'enseignement technique théorique
- aux instituteurs détachés, d'enseignement dans les classes du premier cycle moyen (ancien premier cycle de l'enseignement secondaire)

Article 11; l'effectif à prendre en considération pour la détermination du maxima de service est celui des élèves présents au 15 novembre de l'année scolaire en cours.

Le cas échéant, la majoration et les réductions de service définies ci-dessus se compensent. Les réductions de service ne sont pas cumulables.

Article 12. Les maxima de service prévus à l'article 1 sont diminués d'une heure pour les professeurs de première chaire.

Sont professeur de première chaire, les professeurs des disciplines scientifiques ou littéraires qui donnent au moins 6 heures d'enseignement par semaine dans les classes de terminale et dans les classes de première conduisant au baccalauréat.

Pour le calcul de ces six (6) heures, celles données à 2 divisions d'une même classe ou section ne comptent qu'une fois.

Article 13. Le professeur de science chargé de l'entretien du laboratoire est considéré comme effectuant à ce titre une heure de service hebdomadaire.

Lorsque l'établissement manque de personnel de laboratoire, les professeurs qui assurent au moins 8 heures d'enseignement en sciences physiques, bénéficient d'une réduction de service d'une heure. Ces réductions de service ci-dessus ne peuvent, en aucun cas se cumuler.

Annexe 3 : DÉCRET 79.209 DU 24 MARS 1979 MODIFIÉ PAR LE DÉCRET 95.176

LES HEURES SUPPLEMENTAIRES

SECTION I - PERSONNELS AUTORISES A EFFECTUER DES TRAVAUX SUPPLEMENTAIRES

ARTICLE 2: Les catégories d'emploi dont les titulaires peuvent être autorisés à effectuer des travaux supplémentaires rémunérés par des indemnités sont déterminés pour chaque gestion budgétaire et suivant les besoins des différents services par des décisions conjointes du Ministre intéressé et du Ministre chargé des Finances.

Le mandatement des indemnités pour travaux supplémentaires au profit des personnels autorisés s'effectue sans limitation d'effectif mais dans la limite des crédits prévus à cet effet par la loi de finances de l'année.

L'épuisement des crédits ouverts entraîne l'arrêt immédiat des mandatements et aucune rallonge ne sera accordée pour couvrir d'éventuelles insuffisances.

Ne peuvent bénéficier des indemnités horaires pour travaux supplémentaires que les agents dont la rémunération est comprise entre les indices 586 et 2801

ARTICLE 3 : Aucune indemnité horaire pour travaux supplémentaires ne peut être attribuée aux agents qui logés gratuitement dans les bâtiments administratifs ou détenus par l'administration à un titre quelconque, doivent se trouver en permanence sur les lieux du travail et sont tenus d'y habiter.

SECTION II - DÉFINITION DES TRAVAUX SUSCEPTIBLES D'OUVRIRE DROIT A UNE REMUNERATION HORAIRE SUPPLEMENTAIRE

ARTICLE 4 : Ne peuvent être considérés comme travaux supplémentaires susceptibles d'être rémunérés par des indemnités horaires les travaux qui, quelque soit leur nature, ont été accomplis pendant les heures normales de travail

ARTICLE 5 : Ne peuvent ouvrir droit à rémunération les travaux supplémentaires qui ont été compensés par une absence d'égale durée pendant les heures normales de travail. Il en est de même pour les agents qui les ont effectués mais n'ont pas fourni un travail horaire au moins égal à celui auquel ils sont astreints pendant les heures normales de service.

ARTICLE 6 : Les travaux supplémentaires effectués par le personnel autorisé ne peuvent dépasser 60 heures par mois et par agent.

ARTICLE 7 : les indemnités horaires pour travaux supplémentaires ne peuvent être cumulées par un même agent avec des rémunérations pour travaux à la tâche, des indemnités forfaitaires pour travaux supplémentaires ni avec les indemnités de fonction.

Elles ne peuvent plus être attribuées à un agent pendant la période où il bénéficie d'indemnités journalières pour frais de tournées ou de missions.

SECTION III - TAUX DES INDEMNITES POUR TRAVAUX SUPPLEMENTAIRES

ARTICLE 8 : Les indemnités horaires pour travaux supplémentaires sont calculées en prenant pour base le total du traitement indiciaire, du complément spécial, de l'indemnité de résidence et de l'indemnité d'attente à l'exclusion de tous autres éléments de la rémunération, notamment des indemnités destinées à tenir compte de la situation de famille (prestations familiales, supplément familial de traitement, majoration familiale). le total obtenu est majoré de 62% pour le personnel relevant du groupe III et de 30% pour le personnel du groupe II.

Le traitement et les indemnités sont pris en compte pour la formation de ce total, pour leur montant annuel d'après la situation des intéressés au moment de l'accomplissement des travaux supplémentaires.

Pour obtenir le taux horaire applicable à chaque agent, ce total est divisé par le nombre 1000 pour le personnel astreint à une durée de travail de quarante heures et plus par semaine.

Le taux horaire ainsi obtenu est arrondi au franc le plus voisin, le demi franc étant arrondi au franc supérieur.

ARTICLE 9 : Les heures supplémentaires effectuées de 22 heures à 7 heures sont des heures de nuit. Elles sont toujours rémunérées au tarif prévu pour les heures normales, majoré de 100 %. Les heures supplémentaires effectuées les dimanches et jours fériés sont rémunérées au tarif prévu pour les heures normales, majoré de 50%

ARTICLE 10 : Dans un but de simplification des décomptes, les indemnités horaires pour travaux supplémentaires seront calculées quelque soit l'indice du fonctionnaire en cause, sur la base de:

L'indice moyen 675 pour les agents classés au groupe III (indice égal ou inférieur à 1021 inclus)

L'indice moyen 1140 pour les agents classés au groupe II (indice 1201 à 1948 inclus)

L'indice moyen 1562 pour les agents classés au groupe I (indice supérieur à 1948)

Ce mode de décompte est applicable aux contractuels et aux décisionnaires ne relevant pas des conventions collectives. Leur classement dans les groupes est déterminé par le contrat ou la décision d'engagement dans les conditions fixés par l'article 10 du décret 77.080 du 28 Janvier 1977.

ARTICLE 11 : Les taux des indemnités horaires pour travaux supplémentaires sont fixés par l'annexe au présent décret

ARTICLE 12 : Les présentes dispositions ne sont pas applicables aux personnels enseignants qui restent soumis à une réglementation spéciale.

ARTICLE 13 : Les fonctionnaires, employés ou agents, dont les attributions normales ne concourent pas à la fonction enseignante, perçoivent, lorsqu'ils sont chargés de cours dans un établissement scolaire, les indemnités pour travaux supplémentaires qui seraient alloués au personnel enseignant de l'établissement pour assurer les mêmes cours en sus de l'horaire normal.

Lorsqu'aucune rétribution particulière n'est pas prévue pour les cours dont ils sont chargés, les fonctionnaires et agents bénéficient d'indemnités horaires calculées sur la base des taux prévus pour les heures normales. La même rétribution leur est allouée pour les cours de perfectionnement technique ou professionnel dispensés aux agents d'un service administratif.

La décision individuelle chargeant de cours un fonctionnaire précise dans tous les cas le montant de l'indemnité horaire à lui allouer et le maximum d'heures dont la rétribution est autorisée mensuellement dans les conditions prévues à l'article 6.

Les indemnités prévues aux premier et deuxième alinéas du présent article ne sont allouées que pour les travaux accomplis dans les conditions fixées par l'article 4.

ARTICLE 14 : sont abrogées toutes dispositions contraires au présent décret et notamment le décret 79.080 du 28 Janvier.

LA SITUATION DES ENSEIGNANTS

Catégories	Maxima de service hebdomadaire	Taux de l'heure - H = H/38
Professeur agrégé	15 h	2.595 F
PES - PEPS – PC	18 h	1.916 F
PEM - PEAM - AET	18 h	1.770 F
CE	18 h	1.506 F
PCEM	22 h	1.233 F
METP -	32 h	713 F
Instituteur	40 h	1.038 F
MEPS	25 h	6.50 F
Instituteur Adjoint	40 h	3.78 F

Annexe 4 : Décret n° 72-863 du 13 Juillet 1972 relatif à l'enseignement moyen général

Le président de la République,
VU la constitution notamment en ses articles 37 et 65 ;
VU la loi d'orientation de l'Education nationale n° 71-036 du 3 juin 1971 notamment en son article 8 et 11 ;
VU le décret n° 65-542 du 21 juillet 1965 relatif à l'enseignement de l'anglais et de l'arabe dans les établissements scolaires du second degré et assimilés ;
VU le décret n° 66- 1033 du 23 décembre 1966 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de l'enseignement du premier degré, modifié par le décret n° 67-736 du 28 juin 1967 ;
VU le décret n° 66- 1033 du 23 décembre 1966 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de l'enseignement du premier degré, modifié par le décret n° 67-737 du 28 Juin 1967 ;
La Cour suprême entendue ;

Sur le rapport du Ministre de l'Education nationale ;

DÉCRETE :

CHAPITRE 1

Dispositions générales

ARTICLE PREMIER- L'enseignement moyen général fait suite à l'enseignement primaire élémentaire. Il est dispensé dans les lycées et dans le collège d'enseignement général. Il comprend les classes de 6^e ; 5^e ; 4^e ; 3^e.

ARTICLE 2 – L'admission en classe de 6^e de l'enseignement moyen général a lieu par voie d'orientation à la fin de la classe de transition.

Chapitre II

Organisation des Etudes

ARTICLE 3 – L'enseignement moyen général comporte une section classique moderne.

La section classique se distingue par l'enseignement suivant :

– en classe de 6^e et 5^e :

Option A1 : anglais (ou allemand) et latin ;

Option A2 : anglais (ou allemand) et arabe ; (1)

en classe de 4^e et 3^e :

Option A1 : anglais (ou allemand) et latin et grec

Option A2 : anglais(ou allemand) latin, espagnol (ou portugais ou italien ou russe);(2)

Option A3 : Anglais (ou allemand) et arabe. (3)

La section moderne se distingue par les enseignements suivants :

– en classe 6^e et 5^e : option M1 : anglais ; option M2 : allemand.

– en classe de 4^e et 5^e : option M1 : anglais et (espagnol ou portugais ou italien) ;(4)

Option M3 : anglais et russe.(5)

ARTICLE 4 – Les classes d'enseignement moyen général des lycées comportent les deux sections prévues à l'article 3 ci-dessus.

Les collèges d'enseignement moyen général ne comportent que la section moderne (6). Toutefois, dans les collèges désignés par décret, la section classique pourra être ouverte.

ARTICLE 5 – Les programmes et horaires de l'enseignement moyen général sont annexés au présent décret.

ARTICLE 6 – Les études sont sanctionnées par un diplôme de fin d'études moyennes (D.E.F.M.) délivré à la suite d'un examen dont les modalités sont fixées par décret. Une liste de classement de candidats admis au D.E.F.M. sera établie par ordre de mérite. Tous les élèves admis ou non au D.E.F.M. peuvent accéder aux enseignements secondaires général, technique ou professionnel, selon les besoins.

Chapitre III

Etablissement d'enseignement moyen général

ARTICLE 7 – Les collèges d'enseignement moyen général sont créés par arrêté du Ministre chargé de l'Education nationale

ARTICLE 8 – Chaque collège d'enseignement moyen général est placé sous la direction d'un membre du personnel enseignant choisi parmi les professeurs les plus gradés et qui prend le titre de Directeur de collège d'enseignement moyen général.

Le Directeur est chargé notamment de l'organisation pédagogique de l'établissement ainsi que du contrôle direct du personnel enseignant. Les personnels technique et subalternes chargés de

l'entretien du matériel didactique et les installations culturelles sont placés directement sous ses ordres.

ARTICLE 9 – Le personnel enseignant des établissements d'enseignement moyen général est recruté parmi les professeurs de collège d'enseignement général et les chargés d'enseignement en service à la date de prise d'effet du présent décret et les professeurs de collège d'enseignement moyen issus de la première section de l'Ecole normale supérieure.

ARTICLE 10 – Les Inspecteurs de l'enseignement moyen sont chargés :
du contrôle administratif des collèges d'enseignement moyen général ;
du contrôle pédagogique du personnel enseignant des établissements d'enseignement moyen général.

ARTICLE 11 –Sont abrogés, à compter de l'entrée en vigueur du présent décret, toutes les dispositions contraires et notamment le décret n° 65-542 du juillet 1965.

ARTICLE 12-Le Ministre de l'Education Nationale est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié avec ses annexes au journal officiel.

Fait à Dakar, le13 juillet 1972

Signé : Léopold Sédar SENGHOR

Président de la République

Le premier ministre : Abdou DIOUF

Le ministre de l'éducation nationale : Assane SECK

Annexe 5 : Étude de cas

Auteurs : A.C., Frankard, C. Hector, et C. Plusquin (1983)

1. DESCRIPTION SOMMAIRE

C'est une méthode pédagogique active centrée sur une connaissance concrète des problèmes dans des domaines qui peuvent être les plus divers : technique, administration, comptabilité, gestion du personnel, problèmes de production, problèmes de vente, et évidemment, relations humaines.

Cette méthode permet aux membres de participer activement et personnellement à la recherche des solutions de problèmes.

Les participants sont réunis en petits groupes. Le cours consiste à commenter un cas écrit étudié à l'avance par chacun et en une discussion animée par le professeur. La discussion en groupe rend l'analyse du cas plus fouillée, plus exhaustive grâce à l'apport de chacun et à l'éventail de solutions plus large.

2. ETAPES

2.1. Phase préliminaire (entre 5 et 10 mn)

Prise de connaissance du cas par les participants (lecture, spectacle de film si il s'agit d'un cas filmé ou audition de l'enregistrement si il s'agit d'un cas enregistré).

Les participants sont invités à poser ou se poser les questions-clefs pour avoir, obtenir ou chercher les informations nécessaires à la compréhension du cas.

2.2. Phase I (entre 30 et 60 mn)

Surgissement ou explosion des **opinions**, des **impressions**, des **jugements**, des **décisions**, ... de la part des participants. Bien conduite, cette phase révèle à chacun sa subjectivité et la possibilité d'autres opinions que la sienne.

2.3. Phase II (entre 1h et 1h30)

Analyse en commun proprement dite. Le "retour aux faits" et à l'information générale disponible s'impose pour sortir de l'embarras général. La recherche en commun du sens des faits permet aux participants d'accroître leur conscience de la situation analysée, d'intégrer des aspects de l'information que leurs préjugés avaient oubliés, de redécouvrir le réel et les personnes.

2.4 Phase III (entre 30 et 40 mn)

Conceptualisation, c'est-à-dire formulations des concepts opérationnels ou principes d'action concrète que l'analyse du cas permet de définir de façon suffisamment large pour qu'il puisse être utilisé dans une situation semblable ou dans toutes situations humaines.

3. VARIANTES

3.1. Phillips 6/6

- Groupe de 30 à 60 personnes.
- Sous-groupes de 6 personnes à qui sont imposés des séances de délibération de 6 minutes, de façon à créer un "stress" favorisant la prise de décision rapide.

3.2. Accent mis sur les rôles dans le travail du groupe

- L'accent est mis sur l'apprentissage de rôles fonctionnels.
- Un des membres est appelé à prendre le rôle du leader de la discussion ou d'un observateur ou tout autre rôle du groupe.

3.3. Accent mis sur l'intégration de l'information, sur la communication et sur l'écoute d'autrui

Le groupe s'intéresse :

- A la recherche, à la réception et l'évaluation de l'information.
- Ou à l'écoute d'autrui et recherche la compréhension du point de vue adverse. Par exemple, un des participants défend une opinion qui n'est pas la sienne.
- Ou à l'intégration de l'information et au diagnostic. Après chaque "période" du récit du cas, les participants doivent prévoir les réactions du héros et l'évolution de la situation (cas programmé).

Le cas peut être le point de départ d'une simulation ou d'un jeu de rôle.

4. REGLES

4.1. Pour la rédaction ou le choix d'un cas

- Le cas doit être de qualité et pertinent.
- La situation doit être concrète et prise dans la vie professionnelle (à partir d'interviews, de dossiers, ...).
- Elle appelle un diagnostic ou une décision (ou les 2).
- Elle requiert une information et une formation dans un domaine particulier pour être traitée.
- Le cas est centré sur une seule problématique. Toutes les informations nécessaires doivent être disponibles ou facilement accessibles.
- La situation est décrite de façon réaliste : les faits, les sentiments, les habitudes, les attitudes, les buts, le milieu doivent être mentionnés.
- Le cas doit être clair.
- le rédacteur ne peut exprimer ou sous-entendre son avis.
- Il doit être testé expérimentalement sur un groupe avec un observateur (souvent le rédacteur) pour en voir les défauts.

4.2. Pour l'attitude de l'animateur

- Il doit s'abstenir de donner un avis personnel.
- Il doit éviter toute suggestion et toute évaluation.
- Il doit accueillir toutes les opinions d'autrui.
- Il reformule systématiquement les opinions des participants.
- Chacun doit avoir la parole.
- L'animateur distribue la parole.
- Il distingue les phases et signale le passage de l'une à l'autre.
- Il porte son attention sur les réactions collectives et élucide ces réactions.
- Il rappelle le temps imparti et organise la réunion en fonction du temps.
- Il donne des synthèses partielles et une synthèse finale de ce qui a été dit par le groupe.

5. CONTRAINTES

5.1. En ce qui concerne la composition du groupe

L'**hétérogénéité** du groupe est à souhaiter (âge, sexe, caractère, statut social, profession seront de préférence différents). Un groupe homogène est en effet à son insu prisonnier de stéréotypes, c'est-à-dire qu'il aura tendance à attribuer une valeur d'objectivité à ce qui réalisera l'accord du groupe, alors que cet accord se fait automatiquement et implicitement sur les idées et valeurs qui sont collectivement admises dans le groupe.

5.2. En ce qui concerne les conditions matérielles

L'organisateur doit prévoir les meilleures conditions habituelles de réunion discussion.

- Offrir au groupe des positions de travail telles que chacun voit directement tous les autres (table ronde, ovale ou sociométrique).
- Préparer les cartons nominatifs pour que chacun identifie tous les autres.
- Disposer de temps suffisant.
- Éviter tout dérangement et toute perturbation extérieure pendant la séance de travail.
- Organiser le confort du groupe, dans un espace suffisant.
- Situer la réunion à un moment opportun de la journée.

5.3. Conditions personnelles requises des membres pour favoriser l'atteinte des objectifs

La participation : l'attention portée sur la spontanéité, l'originalité et l'indépendance intellectuelle du participant.

Le travail investi : cette méthode demande beaucoup de préparation individuelle.

5.4. Pertinence et qualité des cas soumis

6. OBJECTIFS POURSUIVIS

Cette méthode a le mérite de favoriser chez les étudiants une participation active, car ce sont eux qui font les cours. Chacun a le devoir de participer à la discussion, de donner son opinion.

Cette technique, de plus, entraîne ceux qui la subissent à la pratique de la discussion et du travail en groupe.

Enfin, la méthode des cas est un entraînement à l'analyse d'un problème et à la prise de décision. Cette méthode vise à mettre l'étudiant le plus possible en face de la réalité concrète. Ceci devrait lui permettre de développer l'habileté à saisir et à résoudre les cas concrets auxquels il fera face plus tard. Les habiletés en relation avec ce but sont :

- la capacité de diagnostiquer une solution.
- La capacité de tirer le maximum de renseignements en vue d'une solution qui soit la plus adéquate.
- La capacité d'analyser d'une façon critique, de sélectionner les faits les plus significatifs.

Annexe 6 : Réflexion sur l'emploi du temps

La réalisation de l'emploi du temps constitue la dernière épreuve probatoire de la première année du stagiaire personnel de direction ; il est le résultat de l'arbitrage entre les multiples contraintes et les vœux des personnels enseignants. Ce travail peut, pourrait, devrait, être aussi l'affirmation d'une politique éducative qui place la réussite de l'élève au centre des préoccupations, mais aussi, subséquemment, qui intègre une réflexion sur le temps de l'enfant, de l'adolescent.

Temps scolaire, périscolaire, extrascolaire

Face à l'échec scolaire, les enseignants incriminent souvent l'insuffisance du travail personnel des élèves (1) ; une étude réalisée en 1994 et 1995 dans deux lycées contrastés de la région Nord-Pas-de-Calais montre que la durée de travail personnel moyenne chez les lycéens est de onze heures et demie par semaine, ce qui représente, avec les heures de cours, une moyenne de 37 à 42 heures hebdomadaires ; en classe de terminale 38% des élèves travaillent plus de quinze heures par semaine à la maison (!).

Autre observation importante, les " bons " élèves ne travaillent pas plus que les " mauvais " élèves, cette observation rend- en partie - inopérant le présupposé qui lie résultats scolaires et quantité de travail personnel fourni.

Pour expliquer, à travail égal, les disparités de résultats, l'auteur fait appel aux aspects sociologiques de la gestion du temps hors l'institution : le "préformatage" social ; " chez les élèves des milieux plutôt favorisés, il existe des médiateurs qui facilitent cette double semaine ... les loisirs cultivés ou sportifs sont en continuité pédagogique avec l'Ecole... ils dessinent un emploi du temps privé dans les creux duquel s'inscrit plus facilement le travail scolaire" (2).

Ce décalage culturel est amplifié par les aspects méthodologiques du travail personnel, souvent évoqués par les enseignants tout en étant rarement explicités ; " Le discours enseignant fustige le " par cœur " et incite à un travail " plus personnel " plongeant ainsi certains élèves dans une grande perplexité méthodologique. "(3)

Les aspects méthodologiques du travail personnel me paraissent effectivement relever beaucoup trop souvent du domaine de l'implicite alors qu'ils sont au cœur de tout processus d'apprentissage et que beaucoup d'élèves manquent cruellement de conseils méthodologiques, que ce soit pour la prise de notes, la mise en valeur du plan d'un cours, la lecture de consignes, l'analyse, les révisions et la mémorisation des cours...

Cela nous amène naturellement à nous intéresser au temps scolaire et au contenu des cours.

Le temps du cours

Unité de l'architecture de l'emploi du temps, l'heure de cours relève encore dans la majorité des cas du modèle du cours magistral selon un principe hérité de la tradition orale antérieure à l'invention de l'imprimerie ; l'enseignant " fait son cours ", l'élève (re)copie avec plus ou moins de bonheur, la plus grande partie du travail de l'élève est renvoyé en dehors de l'Ecole avec les problèmes soulevés ci-dessus. " Faire un cours c'est, en effet, avoir l'illusion que c'est en regardant forger qu'on devient forgeron ; ou, pire : en écoutant raconter comment on forge. Pire encore : en entendant parler de la forge et du forgeron. Il y a beaucoup trop d'heures de cours... "(4)

L'unité de temps : la séquence de 55 minutes, surdétermine ce type de pédagogie car elle ne laisse pas ou peu de temps pour l'expérimentation sous toutes ses formes, le travail personnel, le travail de groupe. En parallèle, il ressort d'une étude de Norbert Veran(5) que ce qui est ressenti par les élèves comme le plus " fatigant " concerne le fait d'écouter passivement et, dans une moindre mesure, le fait d'être contraint à beaucoup écrire : nombre de cours ne gagneraient-ils pas à être imprimés et distribués aux élèves, libérant ainsi du temps pour le travail d'analyse, l'approfondissement, la méthodologie ?

Pour Philippe Meirieu (6), l'allongement des modules d'enseignement, permet de bousculer l'archétype du cours magistral ; ainsi des modules de trois, quatre heures, voire, à certaines occasions, d'une journée entière, induisent une pédagogie active qui permet d'intégrer les différentes phases des processus d'apprentissage, qui ne laissent pas l'élève seul face à l'appropriation des savoirs et aux aspects méthodologiques des apprentissages.

Pour en venir à la construction des emplois du temps, on peut envisager, à titre d'expérimentation, de mettre en place, pour certains enseignants volontaires, une grille horaire qui permette un emploi du temps mobile, dont nous avons un exemple, relativement simple à mettre en œuvre, cité par Aniko Husti (7) sur la base de trois classes, trois disciplines, trois professeurs.

Dispositif de base :

Mardi	5ème	4ème	4ème
8.30 à 9.30	Mathématiques	Histoire Géographie	Français
9.30 à 10.30	Français	Mathématiques	Histoire Géographie
10.30 à 11.30	Histoire Géographie	Français	mathématiques

Séquences à durée variable :

Mardi	5ème	4ème	4ème
8.30 à 10.30	Mathématiques	Français	Histoire Géographie
10.30 à 11.30	Histoire Géographie	Français	Mathématiques

Libéré du carcan de la durée et du rythme des heures de cours statiques, l'enseignant peut alors adapter l'emploi du temps aux objectifs qu'il s'est fixés, apporter une dynamique à la mise en œuvre de la pédagogie ; " En choisissant et en organisant lui-même des temporalités variées, le professeur est amené à repenser ses objectifs, ses approches, ses consignes, le rythme de la séquence et donc sa stratégie pédagogique. "(8)

De fait les résultats de la consultation nationale " Le collège des années 2000 " faisaient apparaître chez les enseignants le désir de pouvoir moduler les tranches horaires selon la nature du travail demandé et les disciplines ; le maintien du découpage par unité d'une heure ne recueillant que 10% d'avis favorables.

Certaines expériences comme la mise en place des itinéraires de découverte montrent que de nombreux enseignants sont prêts à bousculer des habitudes en matière d'emploi du temps : c'est un premier exemple d'annualisation du temps de travail ; une partie de l'horaire global annualisé est consacrée à la concertation, l'autre partie répartie sur deux périodes d'activités avec les élèves. Ce processus induit une dynamique très intéressante au sein des équipes pédagogiques.

Le temps biologique

Toute réflexion dans le domaine qui nous intéresse devrait intégrer les recherches menées dans le domaine de la chronobiologie, bien qu'il soit en grande partie illusoire de penser pouvoir prendre en compte, en l'état actuel du système, des variables supplémentaires alors que, pour les établissements les plus importants, la réalisation des emplois du temps tient parfois lieu de gageure.

Pour autant on peut rappeler quelques acquis en ce domaine qui confirment ce que l'on peut observer dans nos classes. Il a été montré que deux moments sont particulièrement difficiles à gérer au plan physiologique et comportemental : l'entrée en classe et le " creux d'après déjeuner " ; concernant l'évolution au cours de la journée : " le niveau de vigilance et les performances psychotechniques progressent du début jusqu'à la fin de la matinée scolaire, s'abaissent à la mi-journée, puis progressent à nouveau au cours de l'après-midi scolaire. " .

Au plan hebdomadaire ce sont la première journée et la dernière demi-journée qui offrent le moins de potentialité en terme de vigilance et de capacités intellectuelles des enfants.

Pragmatiquement quels principes pourrions-nous appliquer dans la construction de nos emplois du temps ?

Pour ma part, dans la mesure du possible, je privilégierais une pause de milieu de journée assez longue : elle permet aux élèves externes de profiter pleinement de cette coupure, pour les élèves demi-pensionnaires, il faut prévoir des activités péri éducatives et aussi... des lieux de repos. Au niveau hebdomadaire, si l'on se situe en zone urbaine en n'étant pas

tributaire des transports scolaires, on peut imaginer de reculer l'entrée en classe du lundi matin d'une heure et, si possible, d'écourter de la même façon l'après-midi du vendredi, si elle représente la dernière demi-journée de la semaine.

Conclusion

Les difficultés que nous rencontrons dans la réalisation des emplois du temps ne permettent pas d'envisager facilement de rajouter des contraintes supplémentaires ; en France l'architecture de l'année scolaire organisée sur 36 semaines de cours impose un horaire hebdomadaire lourd qui laisse peu de place aux considérations chrono biologiques dont nous venons de parler, ce qui est très dommageable à la réussite des élèves, surtout pour les plus faibles d'entre eux. La prise en compte des quelques préconisations de base énoncées ci-dessus, la mise en place, pour les enseignants volontaires, de grilles horaires qui permettent un emploi du temps mobile, l'intégration systématique pour tous les élèves (volontaires) de plages de travail encadré où ils puissent trouver l'aide méthodologique nécessaire qui peut leur faire défaut dans l'environnement familial, sont des points qui me semblent nécessairement faire partie de toute réflexion préparatoire à la réalisation des emplois du temps.

Pascal BINET (pascal.binet@ac-limoges).

Annexe 7: Panel

Panel

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

Ce terme est un considéré comme un anglicisme par certains dictionnaires. Pour plus de détails, voir article de l'office québécois de la langue française.

Un panel est un échantillon de population censé être représentatif d'une population globale, en termes d'habitudes de consommation. Un panel peut aussi être plus spécifique, et représenter seulement une partie de la population. Par exemple un panel représentant les ménagères françaises de moins de 45 ans. Pour sa part, l'économétrie des données de panel permet de traiter les données dont on a deux dimensions, qui sont généralement une dimension individuelle et une dimension temporelle (par exemple un échantillon de consommateurs est observé à plusieurs dates).

Un panel peut être aussi un groupe de spécialistes, rassemblés pour discuter d'un sujet précis.

Un panel désigne aussi le calepin téléphonique d'un recruteur.

Panel, panelliste ou panéliste

Les mots *panel* et *panelliste* ou *panéliste* sont très utilisés dans les colloques et les congrès, dans les milieux universitaires, scientifiques ou politiques. Ce sont toutefois des calques des termes anglais *panel* et *panellist*. On peut facilement les éviter.

L'un des principaux sens de *panel* en anglais est : tableau, liste de jury et, par extension, jury. C'est à partir de ce sens que le terme anglais *panel* en est venu à désigner, de façon générale, un groupe de personnes rassemblées pour étudier un sujet déterminé.

Or, en français, selon les cas, on emploiera *table ronde*, *groupe de travail*, *groupe d'étude*, *groupe consultatif*, *comité*, *commission*, *jury*.

Plus particulièrement, l'Office de la langue française a recommandé l'emploi du terme *table ronde* pour désigner une réunion convoquée, souvent dans le cadre d'un congrès ou d'un colloque, pour discuter d'un sujet précis et qui se caractérise par le principe d'égalité entre les participants.

Le mot anglais *panel* peut aussi désigner un groupe de spécialistes qui présentent devant un auditoire une discussion portant sur des sujets divers et sur lesquels les auditeurs et auditrices peuvent exprimer leur point de vue. Dans ce cas, on emploiera en français *équipe de spécialistes*, *équipe d'experts*, *groupe de discussion*, *tribune*.

Il fera partie du groupe de discussion sur la politique linguistique.

Un groupe d'experts a été invité pour traiter du problème de la drogue dans les collèges.

Le mot anglais *panel* peut enfin désigner non seulement les spécialistes participant à une discussion, mais la discussion elle-même, qu'elle se tienne soit devant un auditoire, soit à la radio ou à la télévision. Les équivalents sont dans ce cas *tribune*, *forum* ou *débat*, ou encore, plus simplement, *discussion en groupe* ou *discussion en équipe*.

D'éminents critiques ont participé à la tribune consacrée à la littérature québécoise.

Le mot *panelliste*, ou *panéliste*, employé pour désigner la personne qui expose son point de vue dans un débat, est inexact. Il s'agit en fait d'un *participant*, d'un *spécialiste*, d'un *expert* ou d'un *membre*. On emploiera plus précisément *expert* dans le cas d'un débat ou d'un groupe de discussion et *membre*, dans le cas d'un jury.

Quatre experts ont participé à un débat sur la santé mentale au Québec.

Toutes les participantes à cette table ronde ont tenu des propos intéressants.

Les membres du jury sont unanimes dans l'attribution de leur prix.

Annexe 8 : Extraits de textes sur la réussite des élèves **Claude THÉLOT**

Les missions prioritaires de l'Ecole **Eduquer, instruire, intégrer et promouvoir.**

Le choix en faveur de la réussite de tous les élèves se décline en trois axes de réflexion relatifs aux grandes missions de l'Ecole que la commission juge absolument prioritaires : éduquer, instruire, intégrer et promouvoir.

Eduquer : L'Ecole ne peut espérer instruire et former efficacement les élèves si les conditions qui garantissent la possibilité même de l'acte pédagogique ne sont pas réunies. Il faut donc trouver le sens et la pratique des codes partagés, garantir l'ordre et restaurer la confiance et le respect sans lesquels les professeurs ne peuvent faire travailler les élèves dans la sérénité. Il faut aussi que cette éducation conduise chacun à être capable de vivre avec les autres dans notre démocratie. L'Ecole ne peut éduquer seule : il lui faut donc développer des partenariats; et renforcer ses liens avec les parents, qui sont les premiers éducateurs.

Instruire : Il s'agit en premier lieu de s'assurer de la maîtrise effective par tous les élèves du socle des connaissances et compétences nécessaires pour non seulement réussir dans la vie mais aussi réussir sa vie. En second lieu, il faut que l'Ecole, après l'acquisition du socle commun, garantisse une vraie diversité des voies de réussite, en préparant au mieux les élèves à la vie professionnelle ou aux études supérieures.

Intégrer et promouvoir : L'Ecole de la République est le creuset où se forme la nation, elle se donne pour ambition de compenser les effets des inégalités sociales de départ ; elle promeut en donnant à chaque individu la possibilité de s'intégrer dans le monde social et la chance d'atteindre l'excellence dans la voie qu'il s'est choisie.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS ÉLÈVE

Année scolaire.....

Classe.....

Identification de l'élève.

Prénom.....NOM.....

Date et lieu de naissance

Sexe.....

AdresseTéléphone.....

Classe(s) doublée(s) :

Renseignements sur les parents.

Le père :

PrénomNOMAge.....

Profession.....En activité.....A la retraite.....

Adresse professionnelle.....Téléphone.....

Marié Célibataire..... Veuf Remarié Nombre d'épouses.....Nombre d'enfants.....

AdresseTéléphone.....

Propriétaire Locataire Hébergé

La mère :

PrénomNOMAge.....

Profession.....En activité.....A la retraite.....

Adresse professionnelle.....Téléphone.....

Mariée Célibataire Divorcée Veuve Remariée

Nombre de coépouses..... Nombre d'enfants.....

AdresseTéléphone.....

Propriétaire Locataire Hébergé

Vos parents vivent ils ensemble ? OUI NON

S'ils ne vivent pas ensemble dites pourquoi.....

Tuteur (trice)

PrénomNOMAge.....

Profession.....En activité.....A la retraite.....

Adresse professionnelle.....Téléphone.....

Mariée Célibataire Divorcée Veuve Remariée

Nombre de coépouses..... Nombre d'enfants.....

AdresseTéléphone.....

Propriétaire Locataire Hébergé

Lien de parenté avec l'élève.....

Autres renseignements

Combien de personnes vivent avec vous dans votre maison ?.....

Avez-vous des problèmes pour travailler à la maison ? OUI NON

Si oui dites lesquels ?.....

.....

Souffrez vous d'une maladie ? OUI NON

Si oui laquelle ?.....

Suivez vous un traitement ? OUI NON

Si oui lequel ?.....

Par quel moyen vous rendez vous à l'école ?.....

Si vous êtes obligé de prendre un moyen de transport payant qui paie votre transport ?.....

Si vous devez passer la journée à l'école qui vous prend en charge pour la restauration ?.....

.

Annexe 10 : Guide pour la rédaction des rapports sur les sessions de formation du PAEM/CLASSE

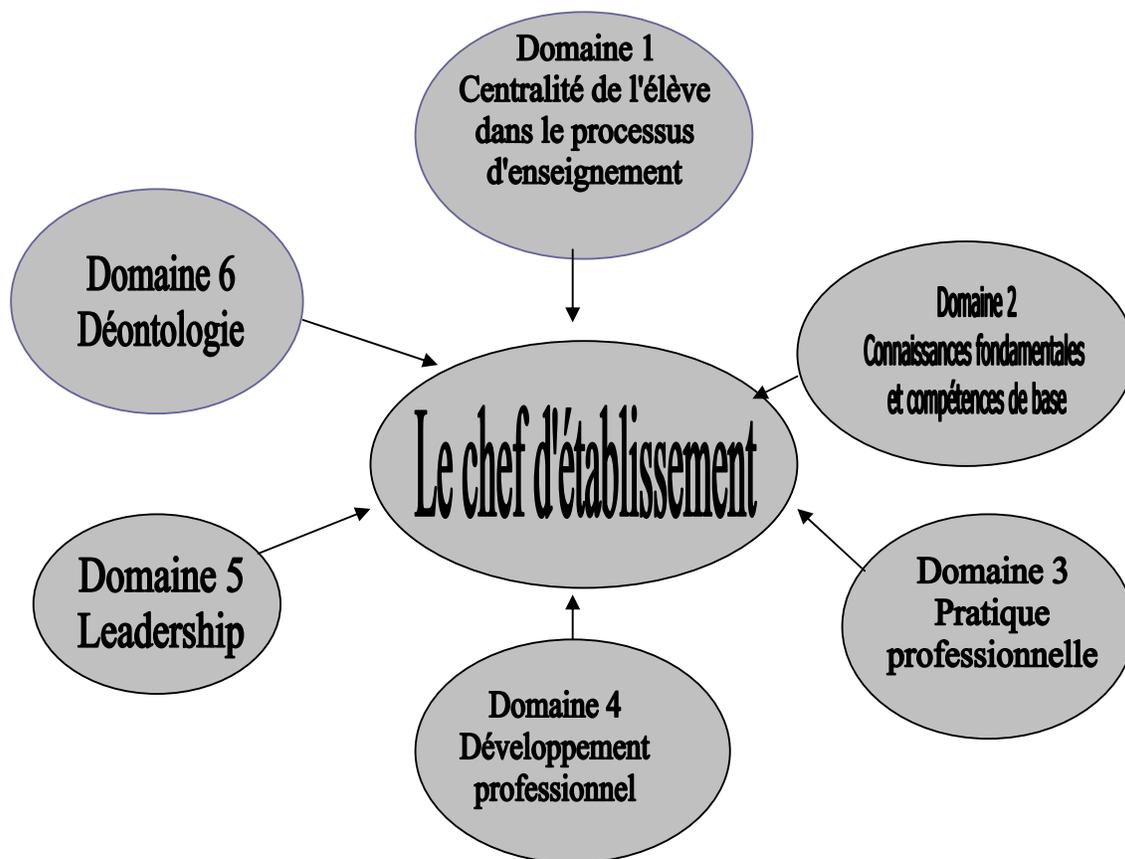
Pour envoyer au PAEM les données les plus utiles sur les formations, veuillez suivre ce guide.

Attention ! Le rapport doit être rendu en version imprimée (tapé à la machine ou à l'ordinateur) .Pour que nous ayons des minutes de la formation qui soient utilisables, les éléments suivants devraient être mentionnés :

- I. **Entête :**
 - a. Titre de la formation
 - b. dates
 - c. lieu précis
- II. **Acteurs : Noter les personnes concernées et leurs rôles (ex., formateurs, superviseurs, participants/observateurs notables (ex. agent de l'IDEN)**
- III. **Préparatifs :** Noter si une préparation préalable a été faite ou non par les formateurs :
 - a. si oui, donner la date et le lieu, et donner les résultats de cette réunion (elle a servi à quoi, réellement ?)
 - b. si non, en expliquer brièvement la raison
- IV. **Evaluation :**
 - a. Un paragraphe ou tout au plus une demi page décrivant l'appréciation globale de la formation, résultats atteints.
 - b. Noter les présences/absences de chaque jour
 - c. Problèmes à signaler : Lister les lacunes, inconvénients et d'autres faiblesses de la formation
 1. au plan didactique
 2. au plan logistique
 3. au niveau des supports, etc.
 - d. Points forts/satisfactions précises : Lister et donner des citations si possible
 - e. pré test et post test et l'écart entre leurs résultats : donner les résultats en tableau, si possible, avec les questions posées ou avec une abréviation du thème de chaque question donnée
 - noter le nombre de réponses acquises pour chaque enquête (ex., « Post test : sur 30 participants, 28 ont rendu le test.... »)
 - f. Donnez les appréciations des participants
 1. sur les sujets suivants : *contenu de la formation, durée de la formation, organisation matérielle, relation pédagogique et participation personnelle* utilisant un histogramme ou un tableau pour bien faire ressortir la répartition des réponses
 2. évaluation de la journée de la formation utilisant le baromètre des humeurs ou de tout autre instrument : très satisfait, satisfait, peu satisfait etc....
- V. **Recommandations :**

Veuillez lister les suggestions recueillies auprès des participants, ainsi que les vôtres en tant que formateurs – soyez aussi précis que possible dans vos suggestions afin d'aider à améliorer le travail.

Cadre conceptuel pour les normes de performance



NORMES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN

Domaine 1 : CENTRALITE DE L'ELEVE

Norme1- 1: Le chef d'établissement permet à l'élève de se comporter de manière responsable.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 1.1.1 veille à la participation effective des élèves dans les structures où ils sont représentés ;
- 1.1.2 met en place un dispositif de formation citoyenne des élèves et d'anticipation des crises ;
- 1.1.3 veille à une application raisonnée du règlement intérieur adopté ;
- 1.1.4 met en place un système de prévention et de traitement des déviances.

Norme 1- 2: Le chef d'établissement développe au sein de la communauté une conscience centrée sur la réussite scolaire.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 1.2.1 confectionne des emplois du temps dans l'intérêt pédagogique des élèves ; fait fonctionner les structures d'encadrement pédagogique ;
- 1.2.2 met en place un dispositif fonctionnel de soutien pédagogique à l'intention des élèves, en particulier, des élèves en difficulté, des élèves préparant des concours
- 1.2.3 élabore un calendrier d'évaluation des enseignements et veille à son application régulière ;
- 1.2.4 communique à l'élève les résultats de sa progression
- 1.2.5 publie les résultats scolaires et les performances des élèves pour susciter une saine émulation.

Norme 1-3: Le chef d'établissement favorise l'accès de l'élève à l'information et suscite le goût à la communication

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 1.3.1 élabore un plan de communication interne et externe ;
- 1.3.2 met en place et utilise des moyens de communication appropriés notamment : tableau d'affichage, cahier de transmission, journaux scolaires, presse...
- 1.3.3 crée un environnement favorable à une culture des TICE chez l'élève.

Norme 1- 4: Le chef d'établissement mobilise des moyens pour la réussite de l'élève

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 1.4.1 informe sur les moyens mis à sa disposition ;
- 1.4.2 négocie la répartition judicieuse des moyens dans le cadre du conseil de gestion ;
- 1.4.3 veille à l'utilisation rationnelle des moyens pour la réussite de l'élève ;
- 1.4.4 cherche et mobilise des ressources additionnelles.

Domaine 2 : CONNAISSANCES FONDAMENTALES ET COMPETENCES DE BASE

Ensemble des connaissances générales et des compétences requises pour un chef d'établissement performant.

NORME 2-1 : Le chef d'établissement possède des connaissances de base nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 2.1.1 connaît l'organisation administrative et politique de l'état
- 2.1.2 connaît les finalités, les fondements et la structuration du système éducatif ;
- 2.1.3 connaît les programmes officiels d'enseignement ;
- 2.1.4 a des connaissances sur les théories générales sur l'éducation et la pédagogie ;
- 2.1.5 développe une culture générale personnelle ;
- 2.1.6 comprend la psychologie de l'enfant et de l'adolescent ;
- 2.1.7 connaît le contexte socioculturel où s'exerce sa mission.

NORME 2-2 : Le chef d'établissement possède des compétences de base nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 2.2.1 maîtrise les règles de la comptabilité publique et financière ;
- 2.2.2 maîtrise les modes de gestion des ressources humaines ;
- 2.2.3 connaît les principes généraux du management ;
- 2.2.4 connaît les principes et procédures d'organisation.

Domaine 3 : LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

L'établissement scolaire est aujourd'hui considéré comme une organisation apprenante dans laquelle le métier de chef d'Etablissement est devenu plus complexe. La pratique professionnelle désignera ici les savoir-faire et les attitudes professionnelles que développe le chef d'établissement performant.

Norme 3- 1 : Le chef d'établissement organise et planifie ses activités

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 3.1.1 met en place des procédures de pilotage notamment :prévision, élaboration, exécution du budget, calendrier des tâches
- 3.1.2 procède à des évaluations périodiques des activités ;
- 3.1.3 utilise son temps de travail de façon optimale
- 3.1.4 réunit régulièrement les structures de concertation
- 3.1.5 assure une fonction de veille technologique.

Norme 3- 2 : Le chef d'établissement développe une compétence organisationnelle par la répartition du travail

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 3.2.1 procède à la répartition des tâches ;

- 3.2.2 délègue des responsabilités ;
- 3.2.3 assure le suivi des décisions et veille au respect des orientations prises ;
- 3.2.4 contrôle la réalisation des tâches.

Norme 3- 3 : Le chef d'établissement met en place des stratégies d'utilisation optimale des personnels

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 3.3.1 veille à l'effectivité du service de tous les personnels ;
- 3.3.2 confectionne les emplois du temps dans le respect des horaires prescrits ;
- 3.3.3 contrôle les cahiers de textes et les cahiers des élèves ;
- 3.3.4 veille à la progression des programmes.

Norme 3- 4 : Le chef d'Etablissement impulse et met en place un projet d'établissement pour l'amélioration des enseignements.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 3.4.1 fait du Projet d'Etablissement une priorité de la vie scolaire ;
- 3.4.2 fait participer les acteurs de la Communauté éducative à la conception et à la réalisation du Projet d'Etablissement ;
- 3.4.3 évalue et mesure le degré d'atteinte des objectifs du Projet d'Etablissement

Domaine 4 : DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le chef d'établissement performant contribue au renforcement de ses capacités professionnelles pour une amélioration continue de son efficacité.

Norme 4- 1 : Le chef d'établissement manifeste le souci d'améliorer sa pratique professionnelle par la formation continue

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 4.1.1 sait identifier les formations appropriées ;
- 4.1.2 sait prendre des initiatives pour se former ;
- 4.1.3 tisse et entretient des liens de solidarité avec ses autres collègues CE ;
- 4.1.4 développe et entretient une culture professionnelle de chef d'établissement ;
- 4.1.5 développe un réseau d'échange avec ses pairs.
- 4.1.6 met en pratique les formations reçues
- 4-1-7 utilise les TICE pour renforcer ses compétences professionnelles.

Domaine 5 : LE LEADERSHIP

Le CE exerce un leadership qui recouvre les dispositifs permettant de réaliser un enseignement performant. Le chef d'établissement est un élément clef du système éducatif. Il centre ses actions sur l'objectif primordial d'améliorer le processus d'enseignement-apprentissage. Il est un manager qui galvanise ses collaborateurs et motive son entourage.

Norme 5-1 : Le chef d'établissement exerce un leadership pédagogique et éducatif

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 5.1.1 impulse les activités socio-éducatives, culturelles et sportives
- 5.1.2 détecte et valorise les talents en collaboration avec les enseignants et la communauté
- 5.1.3 encourage les enseignants à poursuivre leur formation
- 5.1.4 décèle, encourage et pilote les innovations ;
- 5.1.5 améliore l'environnement des enseignements - apprentissages ;

Norme 5- 2 : Le chef d'établissement exerce un leadership dans la communauté

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 5.2.1 fait rayonner son école dans la communauté qu'il dessert ;
- 5.2.2 prend en compte les valeurs des différents groupes culturels au sein de la communauté et gère les conflits avec habileté et sagesse ;
- 5.2.3 établit une bonne communication avec toute la communauté pour réguler les relations entre les différents groupes et les autres partenaires ;
- 5.2.4 arrive à impliquer dans la vie de l'école et dans le projet d'établissement les parents d'élèves, les collectivités locales, les acteurs de l'économie, les médias, les associations sportives et culturelles, etc.

Norme 5-3 : Le chef d'établissement exerce un leadership administratif

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 5.3.1 est capable d'analyser, d'interpréter les textes réglementaires et de les adapter au contexte;
- 5.3.2 parvient à mobiliser les moyens disponibles et des moyens additionnels pour réaliser le projet éducatif de l'établissement (vision)
- 5.3.3 anime et rend dynamiques les structures de concertation et de gestion de l'établissement ;
- 5.3.4 assure une bonne diffusion de l'information au sein de l'établissement ;
- 5.3.5 est capable d'élaborer et d'utiliser des outils pour une gestion administrative efficiente des ressources humaines placées sous son autorité ;
- 5.3.6 veille à ce que les agents placés sous son autorité exécutent les tâches dans le cadre de la mission d'éducation ;
- 5.3.7 est capable de prévenir les conflits et de mettre en place des stratégies de règlement.

Norme 5-4 : Le chef d'établissement exerce un leadership participatif

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 5.4.1 établit une bonne communication avec l'ensemble du personnel et réussit à le convaincre de la nécessité de travailler en équipe ;
- 5.4.2 suscite la participation de tous ceux qui sont appelés à jouer un rôle clef dans le développement de l'établissement ;
- 5.4.3 consulte ses collaborateurs en vue de s'entendre sur une attitude commune pour un but commun ;
- 5.4.4 est capable de flexibilité dans ses rapports avec ses collaborateurs et les acteurs de la communauté éducative

Norme 5-5 : Le chef d'établissement cherche constamment à innover

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 5.5.1 décèle et encourage les innovations pédagogiques ;
- 5.5.2 pilote les innovations ;
- 5.5.3 améliore l'environnement des enseignements - apprentissages ;
- 5.5.4 assure une fonction de veille technologique.

Domaine 6 : DEONTOLOGIE

Ensemble des règles et des devoirs qui régissent la profession de chef d'établissement, la conduite conséquente du chef d'établissement dans les rapports qu'il entretient avec les élèves, les personnels, les parents, la communauté éducative et les différents partenaires.

Norme 6-1 : Le chef d'établissement veille à l'application correcte des textes législatifs et réglementaires

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 6.1.1 s'assure que les instructions officielles, les mesures prises pour l'organisation du service sont appliquées ;
- 6.1.2 consacre son activité professionnelle à l'exercice exclusif de ses fonctions .

Norme 6-2 : Le chef d'établissement respecte et fait respecter le devoir de stricte neutralité

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 6.2.1 veille à ce que son comportement et celui des agents placés sous son autorité ne soient pas influencés par des opinions philosophiques, politiques, syndicales et religieuses;
- 6.2.2 s'assure qu'aucune discrimination de caractère physique, sexiste, politique, philosophique, syndicale, culturelle et religieuse n'est pratiquée;
- 6.2.3 s'abstient de toute manifestation discriminatoire dans le cadre de son travail et de toute propagande ou endoctrinement;
- 6.2.4 évalue les agents placés sous son autorité sur des bases professionnelles.

Norme 6-3 : Le chef d'établissement est tenu au secret professionnel

Indicateurs :

Le chef d'établissement :

- 6.3.1 fait preuve de discrétion professionnelle pour tous faits, informations et documents dans l'exercice de ses fonctions ;
- 6.3.2 assure la protection de la confidentialité et du secret des documents ;
- 6.3.3 veille à la protection du secret des délibérations.

Norme 6-4 : Le chef d'établissement est tenu à l'obligation de réserve

Indicateurs :

Le chef d'établissement :

- 6.4.1 évite d'extérioriser ses opinions, ses sentiments;
- 6.4.2 évite l'effusion de sentiments dans ses rapports avec les élèves, les personnels et la communauté;
- 6.4.3 a le sens du respect de la hiérarchie.

Norme 6-5 : Le chef d'établissement est tenu à une obligation de bonne moralité.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 6.5.1 veille à ce que son comportement ne porte pas atteinte à la dignité, ou à la bonne renommée de l'établissement;
- 6.5.2 a une conduite exemplaire en conformité avec les valeurs morales et éthiques;
- 6.5.3 fait preuve de courtoisie, d'équité et de respect de la dignité humaine;
- 6.5.4 veille à une tenue correcte dans l'établissement.

Norme 6-6 : Le chef d'établissement a une obligation de protection des agents et des élèves.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

- 6.6.1 veille à la sécurité de l'établissement ;
- 6.6.2 sait identifier les sources potentielles de danger ;
- 6.6.3 apporte son soutien en cas d'outrage ou d'agression.